

**PRACE NAUKOWE**

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

**RESEARCH PAPERS**

of Wrocław University of Economics

**310**

# **Przedsiębiorstwo jako organizacja ucząca się**



Redaktorzy naukowi

**Barbara Olszewska**

**Maciej Czarnecki**

**Estera Piwoni-Krzeszowska**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-307-6**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

---

### Część I. Systemowy aspekt uczenia się organizacji

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Teoretyczne nurty dominujące w problematyce uczenia się organizacji.....	15
<b>Maciej Czarnecki:</b> Eksploracja i eksploatacja jako dylemat organizacyjnego uczenia się.....	32
<b>Bogusław Hajdasz:</b> Zarządzanie procesem uczenia się przedsiębiorstwa w sieci.....	43
<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegowanie uprawnień przesłanką uczącej się organizacji.....	56
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Kształcenie ustawiczne w procesie zmiany: od organizacji uczącej się do organizacji inteligentnej.....	65
<b>Adrianna Lewandowska:</b> Analiza procesu organizacyjnego uczenia się w logice „podwójnej pętli” Strategicznej Karty Wyników przedsiębiorstwa rodzinnego.....	74
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Uczenie się organizacji – aspekt zasobowy.....	83
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Wielopoziomowe ujęcie organizacyjnego uczenia się a zmiany organizacyjne.....	91
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Rola wiedzy ekologicznej w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstwa.....	103
<b>Jan Skalik:</b> Kreatywność w przedsiębiorstwie uczącym się.....	113
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Asymetria wiedzy w relacjach międzyorganizacyjnych.....	123
<b>Anna Starosta:</b> Podejścia do zarządzania antykryzysowego w kontekście organizacyjnego uczenia się.....	132
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Rutyny dzielenia się wiedzą jako źródła relacyjnej przewagi konkurencyjnej.....	142
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> Identyfikacja efektów międzyorganizacyjnego uczenia się w zarządzaniu przedsiębiorstwem w otoczeniu sieciowym.....	151

---

## Część II. Psychospołeczne uwarunkowania organizacyjnego uczenia się

---

<b>Monika Chodorek:</b> Zarządzanie talentami w procesie uczenia się przedsiębiorstwa.....	165
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching w organizacji – dyspozycyjne uwarunkowania uczenia się menedżerów.....	175
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Wybrane dylematy uczenia się i wiedzy w narracjach zarządzających.....	184
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się.....	193
<b>Barbara Józefowicz:</b> Zaufanie jako determinanta organizacyjnego uczenia się przedsiębiorstw.....	203
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Uwarunkowania menedżerskiego uczenia się.....	213
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Role menedżera w organizacji uczącej się.....	224
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching jako narzędzie wspomagające realizację procesu restrukturyzacji zatrudnienia w przedsiębiorstwie.....	233
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching narzędziem wspomagającym dzielenie się wiedzą ukrytą w organizacji.....	245
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Psychospołeczne uwarunkowania decyzji menedżerskich w organizacjach.....	252
<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Strońska:</b> Analiza wykorzystania zarządzania wiedzą przez instytucje rynku pracy – implikacje praktyczne.....	261

---

## Część III. Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategia obecności przedsiębiorstw w przestrzeni internetowej w trudnych sytuacjach – przykłady.....	277
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalizacja innowacji i nowy wymiar transferu technologii.....	287
<b>Justyna Cyga:</b> Organizacyjne uczenie się w praktyce zarządzania na przykładzie firmy Impel Business Solutions Sp. z o.o. ....	299
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizacyjne uczenie się jako atrybut przedsiębiorstw sektora high-tech.....	311
<b>Agnieszka Jędrusiak:</b> Proces innowacji jako proces ciągłego uczenia się na przykładzie przedsiębiorstwa branży tartacznej.....	321
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-zdrowie jako wymiar procesu uczenia się organizacji sektora zdrowia w interakcjach usługowych.....	329
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Innowacyjność organizacji w aspekcie logicznej obsługi klienta.....	340

<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> Rola rutyn operacyjnych w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa .....	349
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Słabe ogniwa w procesie przedsiębiorczości technologicznej.....	357
<b>Joanna Łuczak:</b> Polska Policja jako publiczna organizacja ucząca się.....	366
<b>Tomasz Malkus:</b> Proces uczenia się we współpracy z dostawcą usług logistycznych .....	377
<b>Małgorzata Matyja:</b> Rolnicze spółdzielnie produkcyjne jako organizacje (nie)uczące się. Raport z badań .....	388
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Doskonalenie procesu doboru dostawcy jako przejaw uczenia się organizacji .....	397
<b>Joanna Olkowicz:</b> Spółdzielcza kasa oszczędnościowo-kredytowa jako organizacja ucząca się na przykładzie Kasy Stefczyka – cechy i rozwiązania .....	411
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami – aspekt organizacyjnego uczenia się na przykładzie „Społem” PSS w Lubaniu.....	421
<b>Andrzej Pomykański, Przemysław Pomykański:</b> Interakcyjne zarządzanie wiedzą a innowacyjność regionu łódzkiego .....	432
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Proces uczenia się determinantą zmian kultury organizacyjnej urzędu administracji publicznej.....	441
<b>Anna Walecka:</b> Ku organizacji uczącej się (na przykładzie przedsiębiorstwa Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka).....	450
<b>Kamil Zięba:</b> Audyt drugiej strony jako narzędzie międzyorganizacyjnego uczenia się. Studia przypadku .....	460
<b>Łukasz Żabski:</b> Asymetria informacji w nadzorze właścicielskim na przykładzie Ministerstwa Skarbu Państwa i podległych spółek .....	469

## Summaries

---

### Part I. System aspect of organizational learning

---

<b>Barbara Olszewska:</b> Theoretical trends dominating in the issues of organization learning.....	31
<b>Maciej Czarnecki:</b> Exploration and exploitation: organizational learning dilemmas.....	42
<b>Bogusław Hajdasz:</b> The management of an enterprise's learning process in the network .....	55

<b>Kazimierz Jaremczuk:</b> Delegation of entitlements as a premise of a learning organization .....	64
<b>Tadeusz Kowalewski:</b> Lifelong learning in the process of change – from learning to intelligent organization .....	73
<b>Adrianna Lewandowska:</b> The process of organizational learning in the concept of double loop of strategic scorecard of family business .....	82
<b>Katarzyna Olejczyk-Kita:</b> Learning organization – aspect of resources .....	90
<b>Aleksandra Rudawska:</b> Multidimensional perspective of organizational learning vs. organizational changes .....	102
<b>Oksana Seroka-Stolka, Tomasz Nitkiewicz, Anna Brzozowska:</b> Role of ecological knowledge in proactive business development .....	112
<b>Jan Skalik:</b> Creativity in a learning enterprise .....	122
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Mateusz Strychalski:</b> Inter-organizational relationships and knowledge asymmetry.....	131
<b>Anna Starosta:</b> Attitudes towards crisis management in the context of organizational learning.....	141
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Knowledge-sharing routines as sources of inter-organizational competitive advantage .....	150
<b>Bogusława Ziółkowska, Piotr Tomski:</b> The identification of the outcome of inter-organizational learning in the enterprise management in network environment.....	162

---

## Part II. Psychosocial determinants of organizational learning

---

<b>Monika Chodorek:</b> Talent management in the company's learning process..	174
<b>Agnieszka Fornalczyk:</b> Coaching in organization – managers dispositional determinants of learning.....	183
<b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Selected dilemmas concerning learning and knowledge from narrative perspective .....	192
<b>Aldona Glińska-Noweś, Rafał Haffer:</b> The importance of employees' interpersonal relationships for organizational learning.....	202
<b>Barbara Józefowicz:</b> Trust as a determinant of enterprises' organizational learning .....	212
<b>Katarzyna Piórkowska:</b> Determinants of managerial learning .....	223
<b>Magdalena Rajchelt:</b> Manager's roles in learning organization.....	232
<b>Janina Stankiewicz, Hanna Bortnowska:</b> Coaching as a tool supporting the process of employment restructuring in a company .....	244
<b>Monika Stelmaszczyk:</b> Coaching as a tool supporting sharing of tacit knowledge in an organization .....	251
<b>Jagoda Stompór-Świdorska:</b> Psychosocial conditioning of managerial decisions in organizations.....	260

<b>Justyna Trippner-Hrabi, Ewa Stroińska:</b> The analysis of knowledge management use by the labour market institutions – practical implementation .....	273
---	-----

---

### Part III. Organizational learning in management practice

---

<b>Katarzyna Bachnik:</b> Strategy for the presence of companies in the area of Internet in difficult situations – examples .....	286
<b>Katarzyna Bigosińska:</b> Globalization of innovation and a new dimension in technology transfer .....	298
<b>Justyna Cyga:</b> Organizational learning in management practice on the example of the Impel Business Solutions Ltd.....	310
<b>Sylwia Flaszewska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Organizational learning as an attribute of high-tech companies .....	320
<b>Agnieszka Jędrysiak:</b> Innovation process as a process of continuous learning. An example of a sawmill company .....	328
<b>Szymon Jopkiewicz, Artur Borcuch:</b> E-health as a dimension of organizational learning process of health sector in service interactions....	339
<b>Marta Kadlubek, Tomasz Lis:</b> Organization’s innovativeness in the aspect of logistic customer service .....	348
<b>Jarosław Karpacz, Klaudia Pilch:</b> The role of operational routines in the functioning of a company .....	356
<b>Stefan Lachiewicz:</b> Weak links in the process of technological entrepreneurship .....	365
<b>Joanna Łuczak:</b> Polish police as a learning organization .....	376
<b>Tomasz Malkus:</b> Learning process in cooperation with logistics service provider .....	387
<b>Małgorzata Matyja:</b> Agricultural productive cooperatives as non-learning organizations. Research report .....	396
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Improvement of the supplier selection process as a sign of organizational learning.....	410
<b>Joanna Olkowicz:</b> Cooperative credit union as a learning organization on the example of Stefczyk Union – features and solutions.....	420
<b>Estera Piwoni-Krzyszowska:</b> The management of the value of a company’s relationship with market stakeholders – aspect of organizational learning on the example of “Społem” PSS in Lubań.....	431
<b>Andrzej Pomykalski, Przemysław Pomykalski:</b> Interactive knowledge management vs. innovativeness of Łodzki region .....	440
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Learning process as a organizational culture change determinant of public administration institution.....	449

---

<b>Anna Walecka:</b> Towards a learning organization (on the example of Tomadex s.c. Tomasz Szulc, Adam Czajka company) .....	459
<b>Kamil Zięba:</b> Second-party audit as a tool for inter-organizational learning of enterprises. Case study.....	468
<b>Łukasz Żabski:</b> Information asymmetry in corporate governance on the example of the Ministry of Treasury and its subsidiary companies .....	479



**Joanna Łuczak**

Spoleczna Akademia Nauk w Łodzi

---

## **POLSKA POLICJA JAKO PUBLICZNA ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ**

---

**Streszczenie:** Organizacja ucząca się osiąga przewagę dzięki systematycznemu podejściu do rozwiązywania problemów, eksperymentowaniu z nowymi pomysłami, uczeniu się na podstawie własnych doświadczeń i od innych czy też popularyzowaniu i upowszechnianiu wiedzy w całej organizacji [Garvin 2006, s. 58]. W publikacji ukazano istotę organizacyjnego uczenia się przez organizację publiczną. Przedstawiono również specyfikę doskonalenia funkcjonowania jednostek organizacyjnych polskiej Policji jako wiodącej instytucji ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego. Jest to związane z ciągłym uczeniem się tej formacji, zmierzającym do dostosowania jej do zmian zachodzących w otoczeniu i potrzeb społeczeństwa. Celem artykułu jest ukazanie uwarunkowań mających wpływ na zarządzanie jednostkami organizacyjnymi Policji, będącej przykładem publicznej organizacji uczącej się.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie publiczne, organizacja publiczna, organizacja ucząca się, Policja.

### **1. Wstęp**

W okresie szybkich przemian cywilizacyjnych coraz trudniejsze i coraz bardziej odpowiedzialne staje się podejmowanie decyzji, zwłaszcza tych, które wpływają na prawidłowe funkcjonowanie organizacji publicznych. Efektywność działania we współczesnym świecie wymaga nie tylko poznania stosunków w nim zachodzących, przedmiotów i zachowań ludzkich, lecz także zarządzania organizacją opartego na szerokiej wiedzy teoretycznej. Aby organizacja mogła sprostać wymaganiom swoich klientów, osiągnęła sukces, niezwykle istotny jest proces jej uczenia. Dlatego też członkowie organizacji powinni uczyć się, a sama organizacja powinna tak motywować pracowników i tworzyć takie warunki, aby zapewnić ciągłość uczenia się, które winno być dostosowane do indywidualnych potrzeb.

Jedną z podstawowych funkcji państwa jest zapobieganie wszelkim zagrożeniom. Stworzony system administracji bezpieczeństwa i porządku publicznego, w którego skład wchodzi wiele podmiotów, ma za zadanie ochronę bezpieczeństwa i porządku publicznego. Wśród tych podmiotów najcięższy obowiązek spoczywa na organach Policji, którym zmieniająca się rzeczywistość stawia nowe wyzwania.

Ze względu na specyfikę wykonywanych zadań w Policji szczególnie ważne jest zapewnienie zarówno bezpieczeństwa publicznego, jak i poczucia bezpieczeństwa obywateli. Sprawne zarządzanie zależy od ludzi. Należy zatem zwrócić uwagę na kierunki podejmowanych przedsięwzięć doskonalących działanie Policji, które uwzględniają jednocześnie specyfikę tej formacji. Szczególnym wyzwaniem w takich organizacjach, jak Policja, jest zarządzanie pod dużą presją społeczną zaspokojenia potrzeb społeczeństwa. Celem publikacji jest ukazanie istoty organizacyjnego uczenia się przez organizację publiczną. W opracowaniu przedstawiono specyfikę doskonalenia funkcjonowania jednostek organizacyjnych polskiej Policji jako wiodącej instytucji ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego. Istotą artykułu jest również określenie kierunków rozwoju Policji poprzez permanentne uczenie się, zmierzające do dostosowywania tej formacji do zachodzących zmian w jej otoczeniu i potrzeb społeczeństwa.

## 2. Istota organizacji uczącej się

Nieustanny wzrost wymagań otoczenia wiąże się z koniecznością stałego doskonalenia jakości oferowanych produktów czy usług, ale także sposobów funkcjonowania samej organizacji. Wszystko po to, by dostosowywać się do zmiennych potrzeb klientów, pracowników, a w przypadku organizacji publicznych, również do oczekiwań społeczeństwa. Dlatego współczesne organizacje kładą nacisk na zarządzanie ich zasobami niematerialnymi, czyli na zarządzanie wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem, które pozwalają dostarczyć odbiorcy unikalnych wartości [Trippner-Hrabi 2011, s. 235].

Przez pojęcie organizacji uczącej się należy rozumieć organizację maksymalnie elastyczną, w której rutyna, nawyki i stereotypy nie zastępują dynamicznej rzeczywistości [Sikorski 2000, s. 162]. Ucząca się organizacja stwarza pracownikom możliwość stałego poszerzania swoich zdolności do osiągania wyników, których prawdziwie pragną. W takiej organizacji ludzie rzeczywiście tworzą przyszłość, doskonalą siebie, mają poczucie, że robią coś istotnego, ważnego dla nich osobiście i dla świata. Każda jednostka w organizacji w jakiś sposób mobilizuje się, rozwija lub wzmacnia swą zdolność tworzenia. Na wszystkich poziomach organizacji pojawiają się wizje kierunku firmy, a zadaniem ścisłego kierownictwa jest zarządzanie procesem przekształcania się tych wizji we wspólne wizje. Pracowników zachęca się, by dowiadywali się, co się dzieje na wszystkich poziomach organizacji i żeby zrozumieli, w jaki sposób ich działania wpływają na innych uczestników organizacji. Ludzie mają poczucie swobody eksperymentowania, podejmowania ryzyka oraz dociekania założeń i subiektywnych punktów widzenia współpracowników, których uważa się za kolegów i traktuje z wzajemnym szacunkiem i zaufaniem [Senge i in. 2002, s. 69-70].

W celu zapewnienia organizacji i jej pracownikom warunków do ciągłego i efektywnego funkcjonowania, należy zdawać sobie sprawę z konieczności wpro-

wadzenia zmian. Kadra zarządzająca powinna mieć na uwadze, że zmiana nie jest prostym, jednorazowym procesem, lecz wymaga się otwartości i ciągłego uczenia się [Krawiec 2007, s. 69-70].

**Tabela 1.** Sposoby organizacyjnego uczenia się na różnych poziomach organizacji

Poziom organizacji	Sposoby organizacyjnego uczenia się
Pracownik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• programy adaptacji, coachingu, mentoringu,</li> <li>• szkolenia (w tym e-learning), treningi, studia,</li> <li>• samokształcenie,</li> <li>• rotacja pracowników</li> <li>• zdobywanie doświadczeń przez praktyczne działanie,</li> <li>• uczenie się na błędach,</li> <li>• kontakty z klientami wewnętrznymi i zewnętrznymi,</li> <li>• kontakty z pracownikami innych firm,</li> <li>• analiza i ocena własnych zachowań oraz próba kwestionowania założeń dotyczących pracy na własnym stanowisku,</li> <li>• indywidualne odkrywanie wewnętrznych założeń dotyczących działania całej organizacji, ich analiza i ocena,</li> <li>• praca nad własnymi projektami;</li> </ul>
Zespół pracowników	<ul style="list-style-type: none"> <li>• trening zespołu pracowniczego ukierunkowany na wzrost umiejętności działania zespołowego i spójność grupy,</li> <li>• wzajemne przekazywanie sobie wiedzy,</li> <li>• rozpoznawanie potrzeb klientów wewnętrznych i kształtowanie relacji z nimi,</li> <li>• uczenie się na błędach – zespołowe porównywanie i omawianie działań skutecznych i nieskutecznych, wyciąganie wniosków,</li> <li>• zespołowa praca nad nowymi rozwiązaniami;</li> </ul>
Cała organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uczenie się z doświadczeń innych przez programy benchmarkingowe,</li> <li>• kształtowanie relacji z klientami, dostawcami, aliantami i innymi instytucjami otoczenia,</li> <li>• budowanie systemu zarządzania wiedzą umożliwiającego pozyskiwanie wiedzy o otoczeniu i jej selekcję oraz dystrybucję wśród pracowników,</li> <li>• kwestionowanie założeń dotyczących funkcjonowania całej organizacji (w tym misji i strategii),</li> <li>• korzystanie z zewnętrznych konsultantów.</li> </ul>

Źródło: [Wróbel 2010, s. 345].

Każda organizacja, w tym także organizacja publiczna, powinna być integralną całością. Pozwala to na zbieranie, udostępnianie i wykorzystywanie nowej wiedzy, a jednocześnie na utrzymywanie i rozwijanie podstawowych jej kompetencji. Wówczas kadra kierownicza będzie miała możliwość opierania się w coraz większym stopniu na ludziach wykwalifikowanych i myślących. Myślenie zaś nie będzie przypisane jedynie najwyższemu kierownictwu, ale odbywać się będzie na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej [Letkiewicz 2006, s. 33]. „Organizacyjne uczenie się jest procesem, za pomocą którego przedsiębiorstwo nabywa i stosuje wiedzę,

wartości, nowe zachowania. [...] Pracownicy uczą się w ramach codziennej działalności, szczególnie w czasie kontaktów z innymi pracownikami. Grupy uczą się, ponieważ pracownicy zespołowo starają się osiągać wspólne cele. Cała społeczna organizacja przedsiębiorstwa uczy się, otrzymując informację z otoczenia i przewidując zmiany wewnętrzne” [Bratnicki 1998, s. 122].

Organizacja ucząca się, bez względu na rodzaj i wykonywane zadania, to organizacja świadomie wykorzystująca procesy uczenia się na wszystkich poziomach organizacyjnych: indywidualnym, grupowym i systemowym (sposoby uczenia się przedstawia tab. 1). Aby organizacja osiągała stawiane przed sobą cele, powinna [Thomas 1998, s. 369]:

- zaangażować się we wspólną misję i wizję jako kontekst dla konfiguracji,
- być efektywna i ukierunkowana na określenie właściwych działań,
- być refleksyjna i posiadać potencjał przyswajania wiedzy,
- w trakcie poszukiwania czegoś nowego wymagać inteligentnego samokierowania,
- posiadać wielofunkcyjne role zakładające współpracę między jednostkami organizacyjnymi,
- kierować wynikami, a nie wyłącznie potencjałem,
- myśleć strategicznie, aby proces identyfikowania sposobów podejścia służył uzyskiwaniu trwałej przewagi konkurencyjnej w przyszłości,
- trwale zmieniać się w zakresie fundamentalnych założeń (kulturowa odnowa),
- ciągle poszukiwać i uczyć się, dokonywać zmian tych elementów, które już nie zdają egzaminu w burzliwym otoczeniu.

Celem uczenia się jest permanentne przekształcanie organizacji w taki sposób, by zmierzała ona w kierunku zwiększenia satysfakcji klientów, a w przypadku organizacji publicznych odpowiedzialnych za porządek publiczny, których przykładem jest polska Policja – zwiększenia poczucia bezpieczeństwa obywateli.

### 3. Charakterystyka Policji i jej funkcjonowania

Organizacja publiczna powstaje w wyniku inicjatywy administracji państwowej lub jednostek samorządu terytorialnego; jest uzależniona od organów założycielskich, działalność, jaką prowadzi, ma charakter publiczny, a więc dostęp do świadczonych przez nią usług mają wszyscy obywatele [Krzyżanowska 2000, s. 12-13]. Dobra, które oferuje, to dobra społeczne i publiczne.

Policja jest najważniejszą i największą instytucją odpowiedzialną za bezpieczeństwo wewnętrzne. Jest to umundurowana i uzbrojona formacja służąca społeczeństwu, której celem jest ochrona ludzi oraz utrzymywanie bezpieczeństwa i porządku publicznego [Ustawa o Policji]. Wykonywaniu pracy policjanta nieodłącznie towarzyszy duże ryzyko i niepewność, a także konieczność kontrolowania sytuacji. Cechami charakterystycznymi zawodu są:

- służba paramilitarna,

- hierarchiczne podporządkowanie,
- autokratyczny styl kierowania i zarządzania,
- instrumentalne traktowanie pracownika i jego ocena – poprzez statystyki.

Wszystkie wymienione uwarunkowania mają niewątpliwie wpływ na zachowanie się policjanta na służbie i poza nią [Krzyżna 1997, s. 11-12]. Mogą decydować o jego poglądach czy postawach w stosunku do pracy i współpracowników.

Każda organizacja ma własną strukturą, różniącą się od struktur innych organizacji. W literaturze przedmiotu doszukać się można wielu kategoryzacji struktur organizacyjnych. Jednak w organizacjach publicznych dotychczas przeważają struktury funkcjonalne, w których istnieją wyraźne relacje nadrzędności i zwierzchnictwa, niejako determinujące zachowania organizacyjne. W dużym stopniu jest to spowodowane regulacjami prawnymi oraz wewnętrznymi statutami. Wewnętrzny podział organizacji pozwala na identyfikację komórek organizacyjnych oraz stanowisk wyspecjalizowanych w realizacji zbliżonych zadań. Możemy wyszczególnić wówczas wyspecjalizowane stanowiska pracy, komórki organizacyjne składające się ze stanowisk pracy oraz pionów organizacyjnych, zbudowane z komórek. Struktury funkcjonalne są bardziej sformalizowane. Umożliwiają lepszą kontrolę zadań, które wykonywane są przez podwładnych, ponieważ jasno ustalona jest hierarchia władzy, a także prawa i obowiązki każdego pracownika, który zna swoje w niej miejsce. Z jednej strony, wszystko to pozwala lepiej zarządzać organizacją, jednak z drugiej często tłumi kreatywność [Baskiewicz 2011, s. 38].

We wszystkich organizacjach, także publicznych, struktura organizacyjna powinna wyraźnie wskazywać podział pracy, powiązania między funkcjami i czynnościami, opisywać strukturę hierarchii i władzy w jednostkach oraz przedstawiać układ odpowiedzialności. Przy projektowaniu struktury organizacyjnej jednostki Policji konieczne jest uwzględnienie realizacji wszystkich funkcji, zadań, wewnętrznego podziału pracy. Struktura organizacyjna komend Policji jest uzależniona również od wielkości jednostek, wynikającej z naliczenia etatowego oraz otoczenia, w którym jednostka funkcjonuje [Letkiewicz 2006, s. 64].

Każda organizacja ma swoją wewnętrzną strukturę hierarchiczną opartą na władzy formalnej [Misiuk 2001, s. 122-123]. Podobna sytuacja występuje w Policji. Organizacja hierarchiczna to stan wewnętrznego zorganizowania Policji w systemie podporządkowania, a także wzajemnych uprawnień i obowiązków organów Policji oraz policjantów i pracowników Policji. Ma to na celu dążenie do [Zarządzenie 21/93 Komendanta Głównego Policji]:

- jednolitości, sprawności, szybkości, ekonomiczności i efektywności czynności służbowych,
- zdolności struktur organizacyjnych Policji do działań uporządkowanych,
- ustalenia odpowiedzialności indywidualnej w wypadkach naruszenia prawa, bezczynności pomimo obowiązku działania albo wykonania zadań służbowych w sposób profesjonalnie wadliwy.

Można powiedzieć zatem, że organizację hierarchiczną w Policji stanowi struktura, w której istnieje określona pionowa i pozioma zależność pomiędzy zakresami zadań, kompetencji, obowiązków i uprawnień osób zajmujących poszczególne stanowiska służbowe i posiadających określone stopnie policyjne.

Zapobieganie przestępczości stało się ważnym zadaniem całego aparatu państwowego, organizacji społecznych. W rzeczywistości jednak to organy Policji stanowią podstawową instytucję, która służy zapewnieniu bezpieczeństwa i porządku publicznego [Rajchel (red.) 2005, s. 37]. Policja składa się z następujących rodzajów służb:

- kryminalnej – wykonującej prace operacyjne i prace dochodzeniowo-śledcze,
- prewencyjnej,
- wspomagającej działalność Policji w zakresie: organizacyjnym, logistycznym i technicznym [Ustawa o Policji].

Polska Policja od 1999 roku zaczęła funkcjonować w zupełnie nowych realiach administracyjnych państwa. Podział terytorialny na nowe województwa i powiaty spowodował nie tylko zmianę struktury organizacyjnej Policji, ale przybliżył tę formację do lokalnych, rzeczywistych uwarunkowań. Komendant główny Policji realizuje swoje zadania z pomocą Komendy Głównej Policji. Na terenie Polski istnieje 17 komend wojewódzkich Policji, w tym Komenda Stołeczna Policji. W komendach wojewódzkich Policji, w zależności od obszaru działania i liczby ludności, utworzonych jest 271 różnej wielkości komend powiatowych i 65 komend miejskich (w miastach na prawach powiatu). Na terenie miasta stołecznego Warszawy funkcjonuje 7 komend rejonowych. Najmniejszą jednostką są komisariaty, działające w strukturach komend powiatowych/miejskich Policji. Wyjątek stanowią komisariaty specjalistyczne, będące w strukturach komendy wojewódzkiej Policji. Komisariaty są jednostkami, które odpowiadają za bezpośredni kontakt ze społeczeństwem. To właśnie w jednostkach tego szczebla pracują policjanci, z którymi najczęściej ma do czynienia obywatel.

#### 4. Ucząca się Policja

Zarządzanie publiczne w zakresie relacji zewnętrznych kładzie nacisk na zdolność do działania w warunkach konkurencji, orientację na klienta i obywatela czy reorganizację usług publicznych. Wiedza organizacji wynika z interakcji, komunikacji oraz współpracy urzędników z otoczeniem organizacji publicznej [Kała 2008, s. 76]. Należy pamiętać, że wdrożenie zasad zarządzania publicznego oznacza zmiany w:

- strukturach,
- doborze instrumentów zarządzania,
- kierowaniu zespołami ludzkimi.

Pojęcie wiedzy wzbudza zainteresowanie wielu naukowców zajmujących się problemami zarządzania publicznego, a także samych praktyków. Zarządzanie wiedzą powinno być podporządkowane osiągnięciu celów organizacji [Wojnarowska

2010, s. 322, 330]. Tak więc zarządzanie wiedzą powinno [Grudzewski, Hejduk 2004, s. 95]:

- mieć charakter kompleksowy,
- zamieniać aktywa intelektualne organizacji w wynik ekonomiczny,
- być wspierane przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy,
- łączyć z sobą ludzi, a dokładniej tych, którzy posiadają wiedzę, z tymi, którzy jej potrzebują,
- być hybrydowym połączeniem ludzi i technologii,
- kreować sieć.

W przypadku takich instytucji, jak sądy, prokuratura oraz Policja, kładzie się szczególny nacisk na usprawnienie ich funkcjonowania w celu umożliwienia im skutecznego wykonywania nałożonych na nie ustawowo zadań.

Wszystkie organizacje publiczne powinny permanentnie wprowadzać zmiany, aby dostosowywać się do zmieniających się warunków zewnętrznych i utrzymywać wysoki poziom świadczenia usług. Oceniając funkcjonowanie organizacji publicznych, powinna być brana pod uwagę jakość usługi, rozumiana jako spełnienie oczekiwań klientów. Polska Policja jest niewątpliwie organizacją monopolistyczną, świadczącą usługi w zakresie bezpieczeństwa wewnętrznego. Firmy komercyjne są jedynie pewnym jej dopełnieniem. Mimo to Policja doskonali swoje działania w celu kształtowania pozytywnego wizerunku wśród obywateli, ponieważ ma to istotny wpływ na zaufanie społeczeństwa.

Stały wzrost oczekiwań społecznych spowodował konieczność systematycznego doskonalenia i dostosowywania rozwiązań organizacyjnych, które zapewniają wzrost skuteczności funkcjonowania Policji. Jej społeczna ocena stanowi wypadkową istniejącego stanu zagrożenia i skuteczności działań Policji jako instytucji, której rolą jest zaspokajanie potrzeb społeczeństwa w sferze bezpieczeństwa. Policja, aby w dalszym ciągu plasować się wśród instytucji cieszących się największym zaufaniem społecznym, zwraca uwagę na zarządzanie w jednostkach oparte na wiedzy. Kierujący jednostkami i komórkami organizacyjnymi Policji, wykorzystują teorię z zakresu zarządzania, zapoznają się z najnowszymi wynikami badań, obserwują inne instytucje, by wprowadzać rozwiązania, które sprawdziły się i przynoszą pozytywne skutki w realizacji zadań.

Uczenie się jest w znacznym stopniu procesem naturalnym, a więc rolą organizacji jest przede wszystkim kształtowanie przyjaznego środowiska do uczenia się i usuwania barier, które mogą te procesy hamować [Mikuła i in. 2007, s. 46]. W przypadku organizacji *non profit*, określając przyszłe kierunki działania, nie należy brać pod uwagę rentowności podejmowanych przedsięwzięć, płynności finansowej czy zysku. Dlatego wydaje się oczywiste, że Policja jako organizacja publiczna doskonali swoje działania tak, by współpraca ze społeczeństwem rozwijała się z obopólnymi korzyściami.

Równie ważna jest odpowiednia struktura organizacyjna, która jest pewnego rodzaju narzędziem oddziaływania na funkcjonariuszy oraz otoczenie organizacji hierarchicznej, jaką jest Policja [Letkiewicz 2006, s. 45]. W rozważaniach teoretycznych na temat zarządzania organizacjami podkreśla się rolę jej elastyczności wobec zmieniających się potrzeb. W Policji jest podobnie. W ramach Policji funkcjonują wydziały, oddziały, terenowe jednostki czy specjalne służby, które działają zwykle długookresowo. Nierzadko występuje konieczność powołania zespołu zadaniowego w celu zrealizowania pewnego projektu czy prowadzenia szczególnie skomplikowanego i wielowątkowego postępowania bądź też w celu ustalenia sprawców szczególnie niebezpiecznych przestępstw. Przykładem może być powołanie przez komendanta miejskiego Policji w Łodzi grupy operacyjno-procesowej, której zadaniem było ustalenie sprawcy zabójstwa młodego mężczyzny na ulicy Piotrkowskiej. W takim przypadku, po zrealizowaniu zadań, do których zespół był powołany, został on rozwiązany. Mimo że schemat struktury organizacyjnej jednostek Policji obwarowany jest wieloma czynnikami wewnętrznymi (np. naliczenie etatowe), dokonywane są w nim zmiany, które ułatwiają wykonywanie obowiązków przez policjantów, dostosowujące go do czynników zewnętrznych i potrzeb społeczeństwa.

Zarządzanie organizacją publiczną staje się coraz bardziej świadome, nie wystarczy już opieranie się kierownika na szeroko rozumianym pragmatyzmie. Niezbędne staje się kierowanie jednostką także z uwzględnieniem teorii z zakresu zarządzania. Zapewnienie jakości świadczonych usług ma na celu zapobieganie rozbieżnościom z wymaganiami jakościowymi, a więc naruszeniom przepisów w nadzorowanych obszarach. Wdrożenie przez jednostkę Policji zasad postępowania, opisanych w literaturze przedmiotu, zapewni wzrost jakości świadczonych usług poprzez sprawne i skuteczne realizowanie jej statutowych zadań, obowiązków lub uprawnień.

Komenda Główna Policji, wzorem lat ubiegłych, opracowała priorytety na lata 2013-2015. Część z nich jest kontynuacją poprzednich, ale pojawiły się również nowe zadania. Obecnie proces diagnozowania oraz planowania w jednostkach organizacyjnych Policji opiera się na priorytetach oraz zadaniach priorytetowych Komendanta Głównego Policji na lata 2013-2015, do których zaliczono:

1. doskonalenie obsługi obywatela poprzez szybką i skuteczną reakcję Policji na zdarzenie;
2. działania Policji skierowane na wzrost poziomu bezpieczeństwa na drogach;
3. ochrona interesów obywatela, przedsiębiorców i Skarbu Państwa poprzez skuteczniejszą walkę z przestępczością gospodarczą;
4. zapewnienie optymalnych warunków pełnienia służby policjantom i pracy pracownikom Policji w celu doskonalenia jakości wykonywanych przez nich zadań;
5. usprawnieni pracy Policji poprzez wprowadzenie i wykorzystywanie nowoczesnych rozwiązań teleinformatycznych i finansowych.

Do powyższych priorytetów zostały wyznaczone zadania, których realizacja skutecznie przybliży do ich osiągnięcia. Widać wyraźnie, że kierunki działania Policji zmierzają w stronę doskonalenia funkcjonowania jednostek oraz realizacji zadań.



W szkołach Policji prowadzone są szkolenia i kursy doskonalenia zawodowego dla kadry kierowniczej, obejmujące obszar zarządzania. Podkreśla się, jak ważną rolę pełnią policjanci, którzy wiedzą, do czego zmierza organizacja i utożsamiają się z jej celami. Omawiane są nowatorskie rozwiązania dotyczące kierowania jednostkami, wskazuje się na znaczenie przywództwa i prawidłowej komunikacji wewnętrznej, biorąc za wzór właśnie inne nowoczesne zarządzane organizacje.

Bardzo ważne jest, aby modele doskonalenia w poszczególnych jednostkach Policji były kompatybilne ze strategią doskonalenia organizacji przygotowaną przez Komendę Główną Policji. Dzięki temu będzie możliwy:

- rozwój organizacji przez skupienie się na doskonaleniu najważniejszych obszarów jej działania,
- stosowanie jednolitych kryteriów odniesienia dla wszystkich jednostek Policji,
- stworzenie strategii poprawy jakości pracy i formułowanie na jej podstawie odpowiednich planów poprawy (rozwoju),
- uzyskanie obiektywnej oceny działań zmierzających do poprawy pracy całej Policji [Letkiewicz 2006, s. 58].

W jednostkach Policji mówi się coraz częściej o opracowaniu koncepcji standaryzacji, która przejawia się w przyjętych procedurach. Funkcjonariusze są rozliczani z wykonania powierzonych im przez przełożonych zadań. Z jednej strony jest to element pomocny przy określaniu realizacji przedsięwzięć, z drugiej zaś czynnik, który ogranicza kreatywność policjantów.

Służba wyższymi wartościami, służebność wobec społeczeństwa, ponadprzeciętne ryzyko zawodowe, odpowiedzialność wobec prawa i społeczeństwa sprawiają, iż od każdego funkcjonariusza Policji wymaga się określonych predyspozycji i umiejętności [Stefański 1996, s. 10]. Autorytet i prestiż Policji uzależniony jest od działań zgodnych z normami moralnymi i prawem. Zdobycie wysokich kwalifikacji zawodowych przez policjantów jest istotne dla poprawnych relacji pomiędzy nimi a społeczeństwem. Dzięki temu postrzegani są jako partnerzy dbający o spokój, porządek publiczny oraz zapewniający pomoc i opiekę. Na szczególne uznanie zasługuje kadra kierownicza terenowych jednostek Policji, która nieustannie rozwija swoje umiejętności i wykazuje inicjatywę w doskonaleniu zarządzania tymi jednostkami. Skuteczne funkcjonowanie tych jednostek spowoduje, że społeczeństwo, będzie widziało w policjantach swoich sprzymierzeńców.

## 5. Podsumowanie

Organizacje publiczne, które także funkcjonują w burzliwym otoczeniu, powinny wykorzystać różnorodną wiedzę [Kozłowski 2005, s. 112]. Warto zaznaczyć, że najważniejszy problem zarządzania publicznego polega na odejściu od biurokratycznego administrowania, ograniczającego w praktyce kreatywne działania wszystkich członków organizacji, wykorzystujących głównie prawn-administracyjne instrumenty regulowania procesów rozwojowych [Letkiewicz 2006, s. 43-44]. Publiczna

organizacja ucząca się powinna być traktowana jako model idealny, wskazujący pożądaną kierunek rozwoju współczesnych organizacji publicznych. Dlatego też wiele organizacji przechodzi proces organizacyjnego uczenia się, aby podnieść sprawność swego działania. Podobna sytuacja zauważalna jest w jednostkach polskiej Policji.

Chcąc w pełni wykorzystać wszystkie składniki majątku, a zwłaszcza atuty tkwiące w potencjale ludzkim, przelozeni odchodzą od tradycyjnych sposobów zarządzania na rzecz koncepcji zorientowanych na pracowników [Penc 2010, s. 35]. W ostatnich latach nastąpił rozwój zjawisk i problemów, które zagrażają bezpieczeństwu i porządkowi publicznemu, tj. wzrost zagrożenia terrorystycznego. Stąd istnieje potrzeba nieustającego doskonalenia organizacji i kierowania działaniami jednostek Policji. Kadra kierownicza Policji potrzebuje ciągłego uczenia się, dzięki któremu zdobywa i doskonali umiejętności pozwalające na kreatywne i innowacyjne myślenie przy jednoczesnym kwestionowaniu zdewaluowanych postaw i wartości w dziedzinie zarządzania i kierowania ludźmi. Wiedza w tym zakresie ułatwia kierownikom lepsze dostosowanie się do zachodzących przemian, otwieranie nowych perspektyw i podejmowanie inicjatyw w poszukiwaniu innowacji i doskonałości w działaniu policjantów i funkcjonowaniu jednostek Policji.

Kierownicy wszystkich jednostek Policji zdają sobie sprawę, że to, co jednocy członków organizacji, to realizacja wspólnych celów. W jednostkach tworzone są warunki, by policjanci czuli się bezpiecznie, nie rywalizowali ze sobą, lecz współpracowali, wymieniając się istotnymi informacjami, dzieląc wiedzę i doświadczeniem. Aby doskonalenie jednostek Policji, oparte na podstawach teoretycznych i permanentnym uczeniu się, było efektywne, wydaje się niezbędne utworzenie w ich strukturach organizacyjnych komórki zajmującej się *stricte* tą problematyką. Wszystko to służyć będzie poprawie wizerunku Policji w oczach społeczeństwa, obniżeniu dynamiki popełnianych przestępstw, a co za tym idzie – zwiększeniu poczucia bezpieczeństwa wśród obywateli.

## Literatura

- Baskiewicz N., (2011), *Proces jako czynnik stymulujący rozwój organizacji uczącej się na przykładzie organizacji publicznej*, [w:] *Public Management. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, WSPoL, Szczytno.
- Bratnicki M., (1998), *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice.
- Garvin D.A., (2006), *Budowanie organizacji uczącej się*, [w:] *Zarządzanie wiedzą*, Harvard Business Review, Warszawa.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa.
- Kała A., (2008), *Zarządzanie wiedzą sposobem na polepszenie jakości pracy administracji rządowej*, [w:] *Technologie wiedzy w zarządzaniu publicznym '08. Konwersja wiedzy*, red. J. Gluchowski, A. Frączkiewicz-Wronka, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
- Koźmiński A., (2005), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Krawiec F., (2007), *Zasadnicza zmiana drogi do sukcesu przedsiębiorstwa XXI wieku*, Difin, Warszawa.

- Krzyna I., (1997), *Rola psychologa w Policji. Źródła stresu zawodowego w Policji*, Wyd. WSPol, Szczytno.
- Krzyżanowska M., (2000), *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wyd. WSPiZ L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Letkiewicz A., (2006), *Zarządzanie zmianami w organizacji publicznej*, WSPol, Szczytno.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., (2007), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*, Warszawa.
- Misiuk A., Rajchel K. (red.), (2001), *Podstawy organizacji i zarządzania*, WSPol, Szczytno.
- Penc J., (2010), *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, WSPol, Szczytno.
- Rajchel K. (red.), (2005), *Zarządzanie ochroną porządku i bezpieczeństwa publicznego w państwie*, Politechnika Rzeszowska, Rzeszów.
- Senge P.M. i in., (2002), *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka: jak budować organizację uczącą się*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Sikorski C., (2000), *Wolność w organizacji. Humanistyczna utopia czy prakseologiczna norma?*, Kłuczbork – Łódź.
- Stefański M., (1996), *Portret własny policjanta, czyli dylematy etycznych postaw*, Wyd. Szkoły Policji, Słupsk.
- Thomas R.R., (1998), *Zróżnicowanie a organizacje przyszłości*, [w:] R. Beckhard, F. Hosselbein, M. Goldsmith (red.), *Organizacja przyszłości*, Warszawa.
- Trippner-Hrabi J., (2011), *Znaczenie organizacji uczącej się w tworzeniu przewagi konkurencyjnej*, [w:] Trippner M., Al.-Noorachi M. (red.) *Marketingowe źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w działalności nowoczesnych podmiotów gospodarczych*, SWSPiZ, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, t. XII, z. 5, Łódź 2011.
- Wojnarowska M., (2010), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Konceptje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa.
- Wróbel P., (2010), *Konceptja organizacji uczącej się*, [w:] M. Czerska, A.A. Szpitter (red.), *Konceptje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa.
- Ustawa z dnia 6 kwietnia 1990 roku o Policji (Dz.U. 07.57.390. z późn. zm.).
- Zarządzenie Nr 21 Komendanta Głównego Policji z dnia 20 maja 1993 roku w sprawie funkcjonowania organizacji hierarchicznej w Policji.

## POLISH POLICE AS A LEARNING ORGANIZATION

**Summary:** Learning organization attains a dominating position thanks to systematic approach to problem-solving, experimenting with new ideas, learning based on own and others' experiences or by popularising and publicising knowledge in the whole organization [Garvin 2006, p. 58]. The paper shows the essence of organizational learning by public organization. It also presents the specificity of Polish police units' operational improvement, as a leading institution responsible for safety and public order. It is connected with the continuous learning in order to adjust this formation to changes in its surroundings and society needs. The goal of the article is depicting some determinants which have influence on Polish police units management, as an epitome of a learning public organization.

**Keywords:** public management, public organization, learning organization, police.